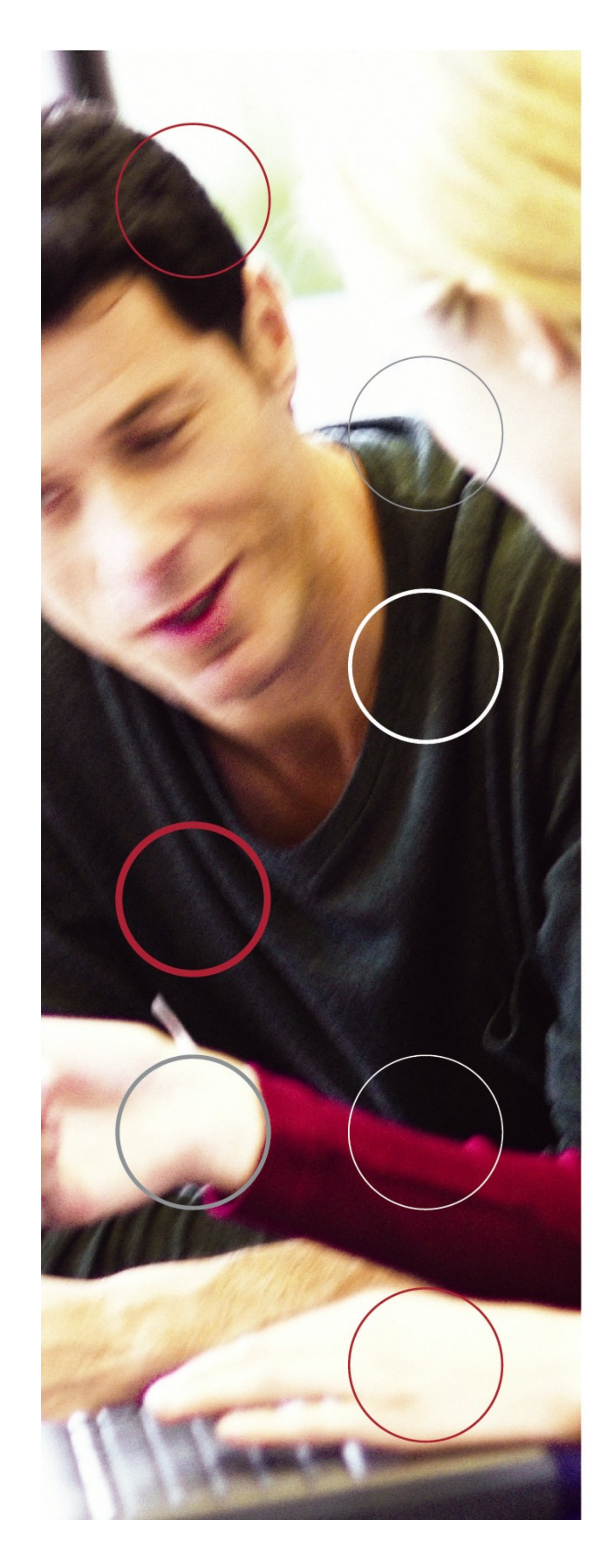




Le management intergénérationnel

et le transfert des connaissances

hr public

Leuven 14 mai 2014

Aperçu de la politique et des expériences

au fédéral

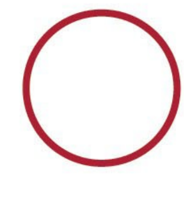
Anne Coekelberghs
Directeur général
SPF Personnel et Organisation

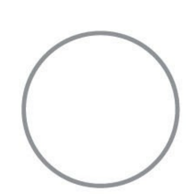


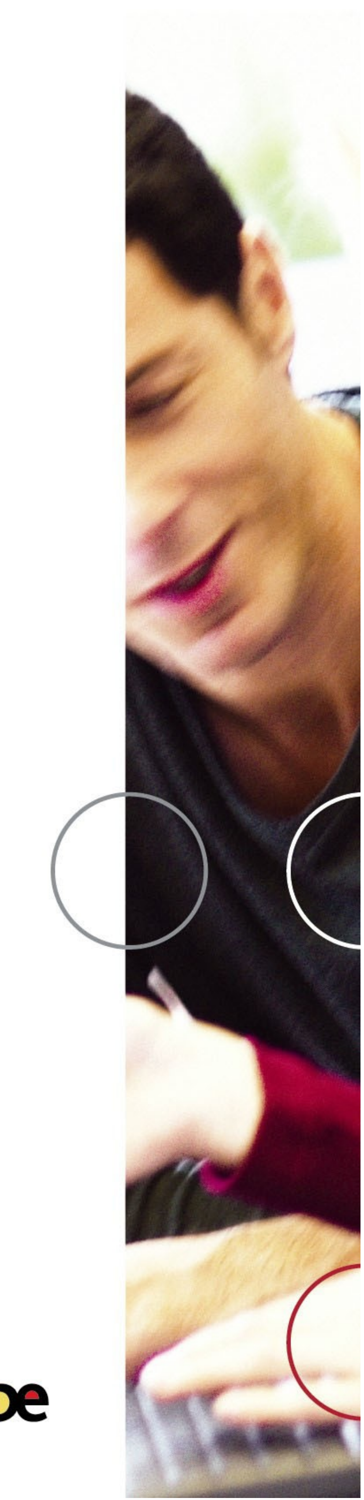


Au menu

- KM dans l’administration fédérale
- Urgence
- Actions et outils







.be

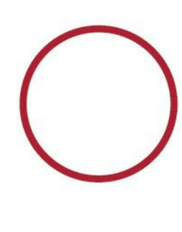
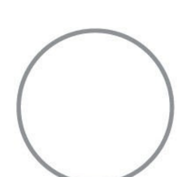
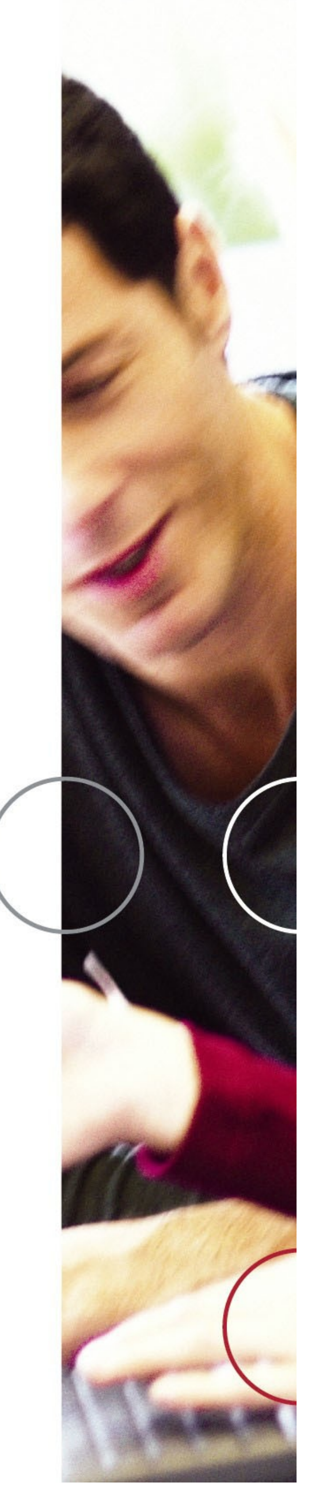

Emergence
du
Knowledge
Management
fédéral





Réforme Copernic

- Crise de confiance
- Améliorer les prestations des services
- Etre un employeur attractif pour les 83.000 membres du personnel
- 4 piliers: structure, management, RH, méthodes de travail: organisation apprenante
- Structure matricielle: horizontal/vertical
- SPF Personnel et Organisation: gestion des RH, développement de l'organisation, communication interne et gestion des connaissances

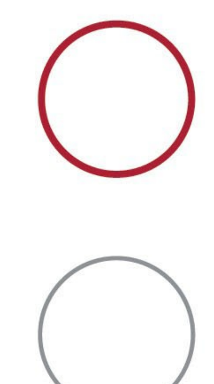


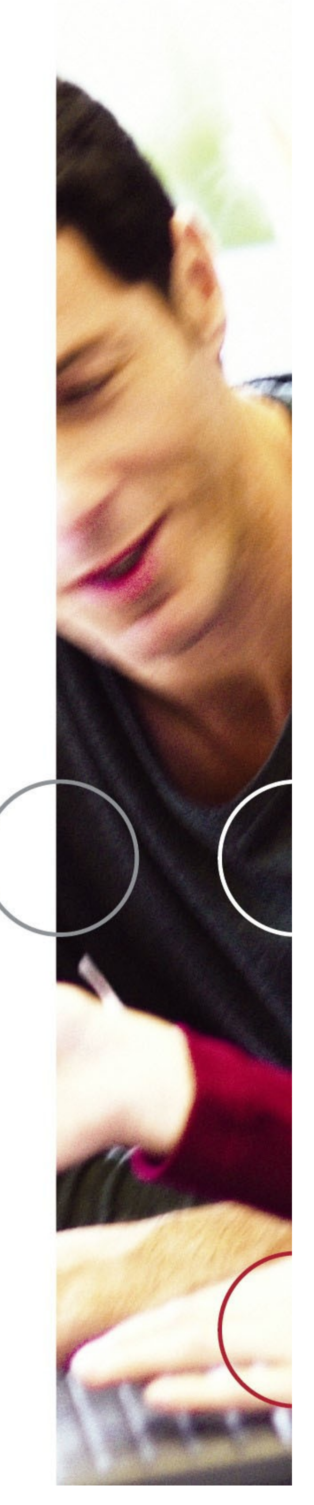
KM?
C’est quoi ça?



En 2000 au fédéral …

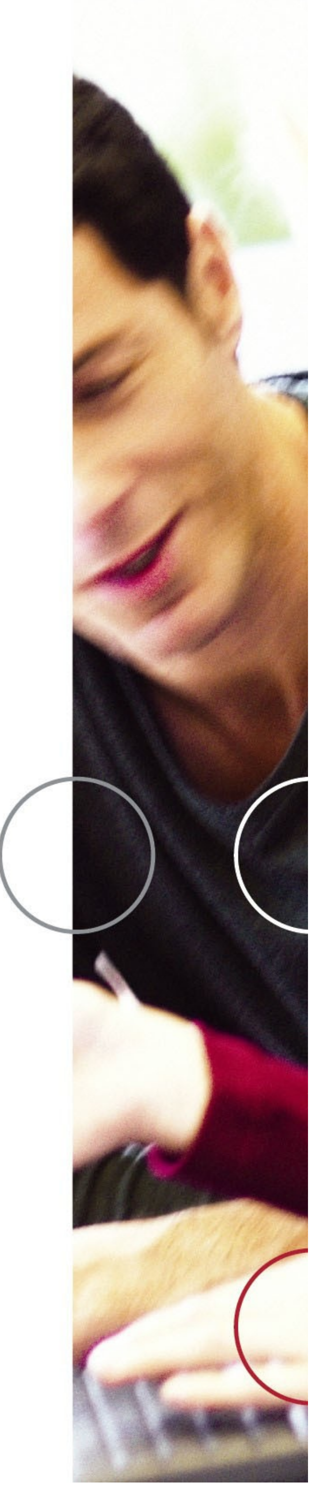
- Pas de manager KM, pas ou peu de compétences
- Création d'une vision/cadre commun
- Réseau 'correspondants': KMnet 10 membres
- Outils, méthodes, échanges d'expériences, accompagnement, processus gestion des connaissances





.be





En 2014 au fédéral …

Réseau KMnet : 300 membres (60 organisations)

Pourquoi?

- Développement de la place du KM

- Synergie avec responsables communication (COMMnet) depuis 2009:

. Gestion des informations

. Formalisation et diffusion des savoirs

. Rencontres

. Outils communs: médias sociaux, intranets

Et surtout ….




Urgence!



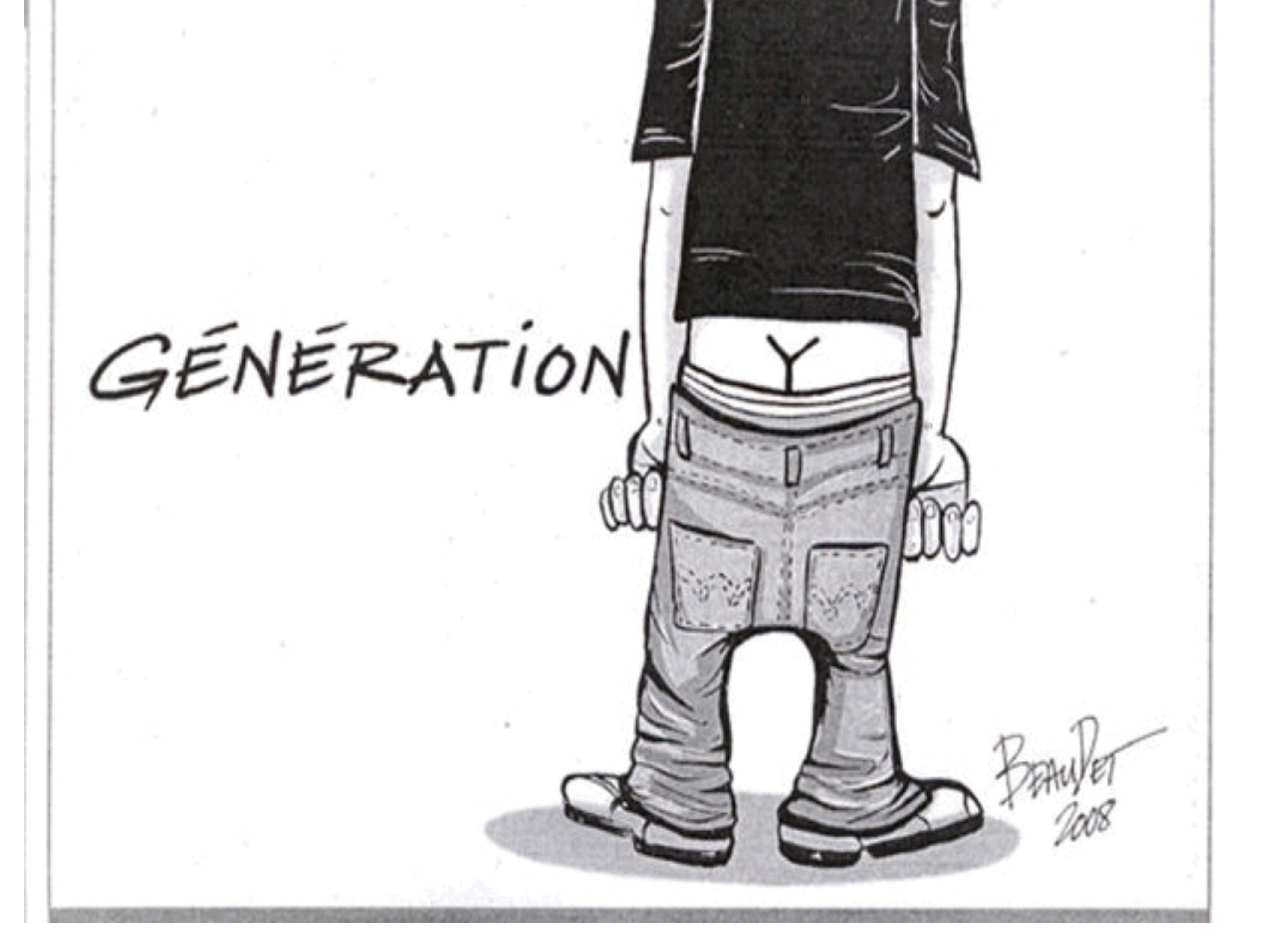
Pyramide des âges administration fédérale

janvier 2014

Femmes	Âge	Hommes
2081	60-	3153
7161	55-59	7292
7370	50-54	6206
6015	45-49	5241
5624	40-44	4776
4518	35-39	3905
4317	30-34	3281
3011	25-29	2159
736	15-24	547

Moyenne âge: 46 ans et 3 mois
46% a plus de 50 ans




GÉNÉRATION
Y
BEAUDET
2008

équipes multigénérationnelles

respect

communication

concertation

diversité

coopération

mentorat

partage des connaissances

coaching

mentorat inversé

leadership

équité

partage du travail

solidarité

contribution de tous



Deux sortes d'initiatives KM

people to document

people to people



Des outils 4+1

Disponibles sur www.fedweb.belgium.be

1



Outil KM pour Équipes

2





Outil KM pour Managers

3



Guide seniors-juniors

4



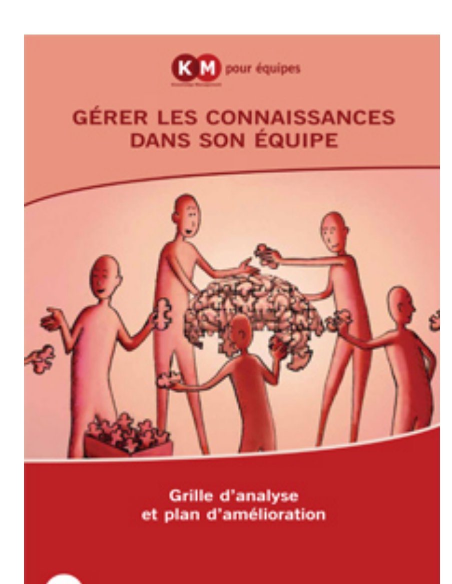
Boîte à outils seniors-juniors

.be



KM pour équipes

brochure + outil IT



But:

Fournir au chef d'équipe un support pour

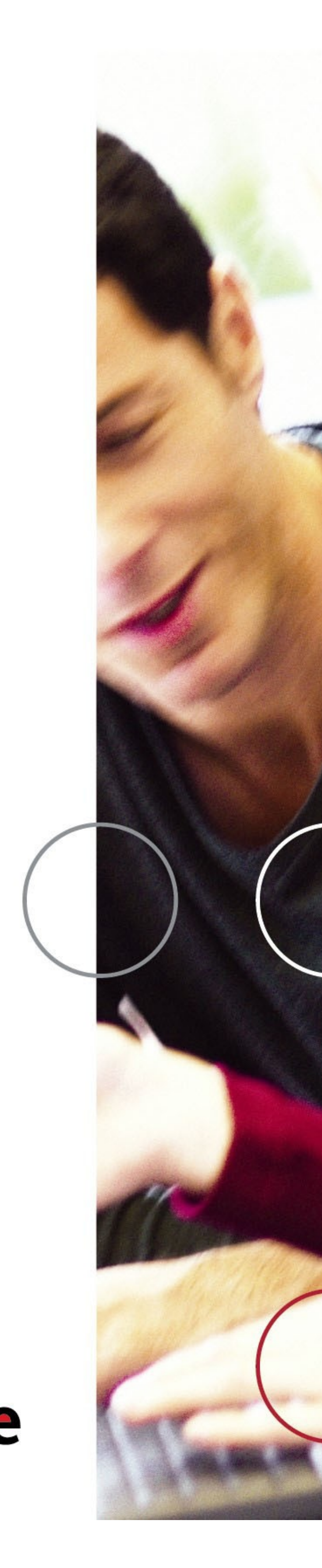
- animer une discussion sur la façon dont l'équipe gère ses connaissances
- identifier des objectifs concrets d'amélioration
- élaborer un plan KM (niveau équipe)

Méthode:

- Auto-évaluation (30 questions en ligne sur fedweb)
- Application IT pour calculer et visualiser les résultats
- Acteurs = chef + équipe
- Priorétisation par l'équipe
- 'Gratuit'







KM pour équipes

Structure du questionnaire

5 domaines avec des questions sur

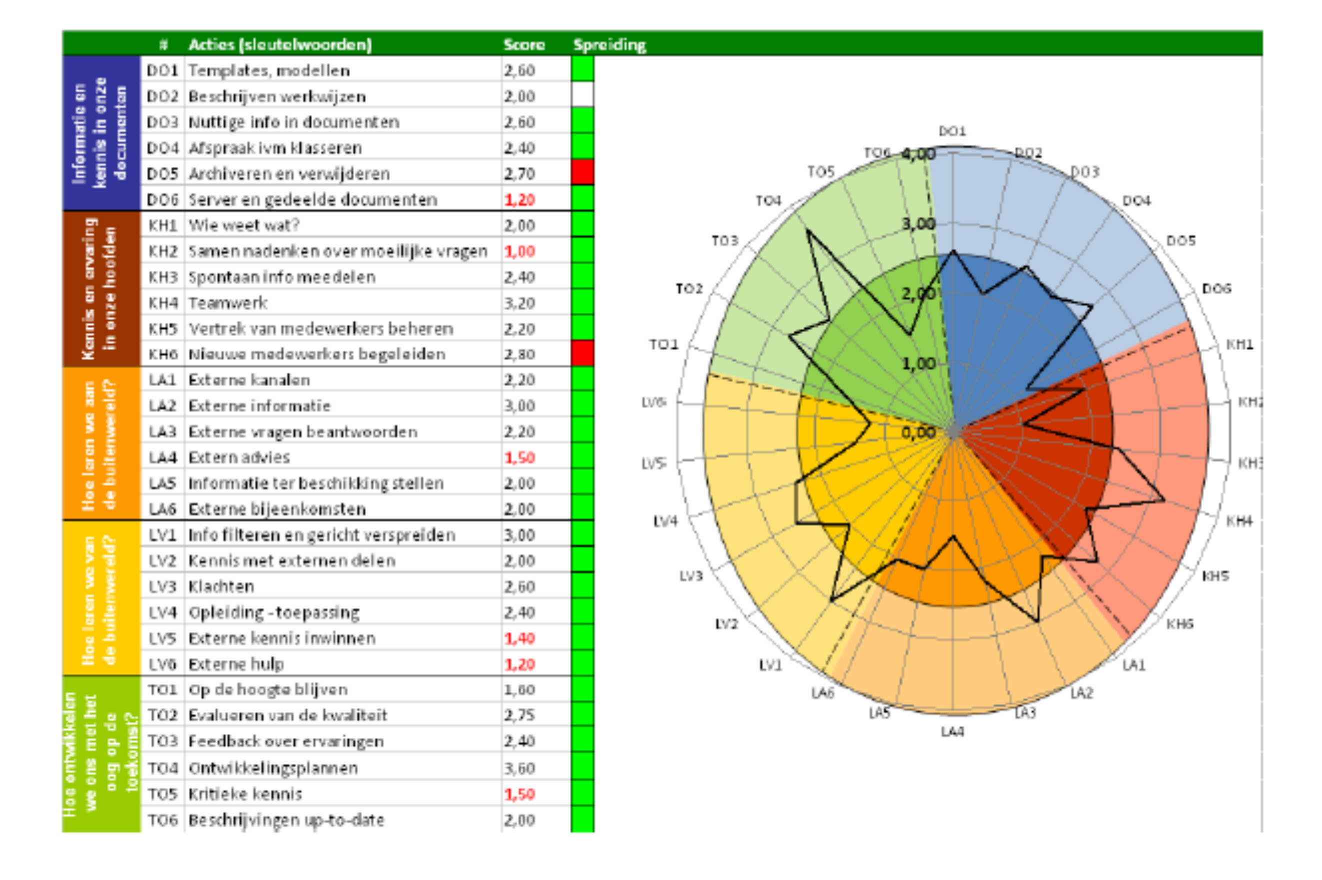
1. Les connaissances dans nos documents
2. Les connaissances dans nos têtes
3. Comment apprenons-nous au monde extérieur?
4. Comment apprenons-nous du monde extérieur?
5. Comment nous développons-nous en vue du futur?

Réponse individuelle de chaque membre de l'équipe

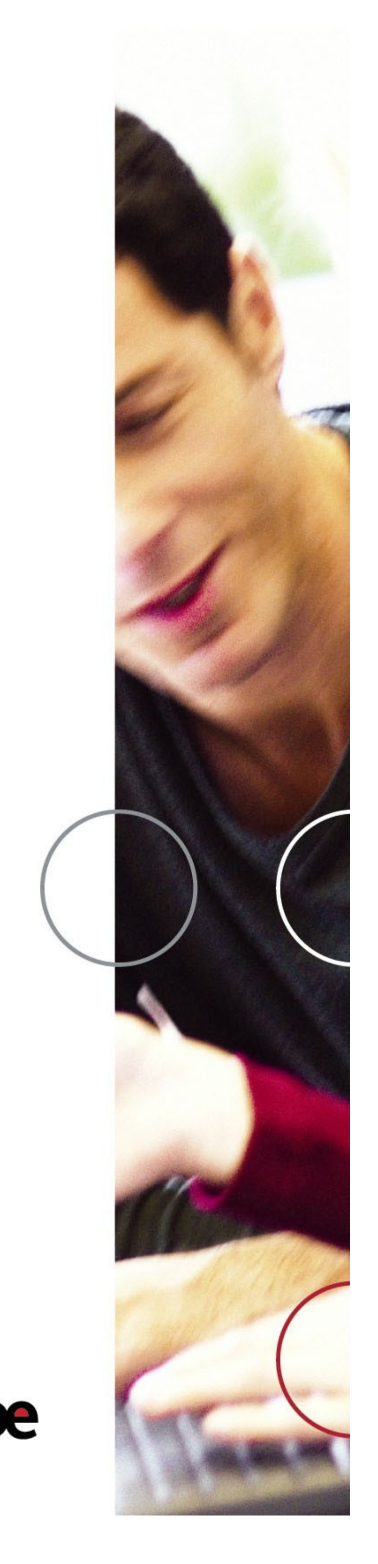
.be

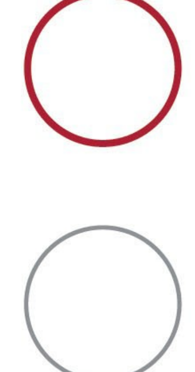


Représentation graphique des résultats: base du plan d'action



	#	Acties (sleutelwoorden)	Score	Spreiding
Informatie en kennis in onze documenten	DO1	Templates, modellen	2,60	
	DO2	Beschrijven werkwijzen	2,00	
	DO3	Nuttige info in documenten	2,60	
	DO4	Afspraak ivm klasseren	2,40	
	DO5	Archiveren en verwijderen	2,70	
	DO6	Server en gedeelde documenten	1,20	
Kennis en ervaring in onze hoofden	KH1	Wie weet wat?	2,00	
	KH2	Samen nadenken over moeilijke vragen	1,00	
	KH3	Spontaan info meedelen	2,40	
	KH4	Teamwerk	3,20	
	KH5	Vertrek van medewerkers beheren	2,20	
	KH6	Nieuwe medewerkers begeleiden	2,80	
Hoe leren we aan de buitenwereld?	LA1	Externe kanalen	2,20	
	LA2	Externe informatie	3,00	
	LA3	Externe vragen beantwoorden	2,20	
	LA4	Extern advies	1,50	
	LA5	Informatie ter beschikking stellen	2,00	
	LA6	Externe bijeenkomsten	2,00	
Hoe leren we van de buitenwereld?	LV1	Info filteren en gericht verspreiden	3,00	
	LV2	Kennis met externen delen	2,00	
	LV3	Klachten	2,60	
	LV4	Opleiding - toepassing	2,40	
	LV5	Externe kennis inwinnen	1,40	
	LV6	Externe hulp	1,20	
Hoe ontwikkelen we ons met het oog op de toekomst?	TO1	Op de hoogte blijven	1,60	
	TO2	Evalueren van de kwaliteit	2,75	
	TO3	Feedback over ervaringen	2,40	
	TO4	Ontwikkelingsplannen	3,60	
	TO5	Kritieke kennis	1,50	
	TO6	Beschrijvingen up-to-date	2,00	







KM pour managers



But:

Fournir aux managers un support pour

- Ø évaluer le KM dans l'organisation
- Ø identifier des axes d'amélioration
- Ø réaliser un plan stratégique KM (niveau organisation)

Méthode:

- Ø Auto-évaluation (43 questions selon modèle CAF)
- Ø Acteurs = responsable KM + groupe d'évaluation
- Ø Rapportage et priorétisation par le comité de direction





Guide seniors-juniors pour responsables KM



But:

Fournir au responsable KM une méthode pour

- Ø analyser les risques de perte de savoir dans l'organisation
- Ø organiser le processus de transmission des savoirs entre collaborateurs expérimentés (seniors) et moins expérimentés (juniors) au niveau de toute l'organisation

Méthode:

Le guide fournit au responsable KM:

- Ø un processus en 5 phases
- Ø une série d'instruments
- Ø des conseils issus de bonnes pratiques

.be



Boîte à outils seniors-juniors



But:

Fournir au senior des outils pratiques pour

Ø repérer les connaissances à transmettre

Ø réaliser avec le(s) junior(s) un plan de transfert

Ø coucher ses connaissances essentielles sur papier

Méthode:

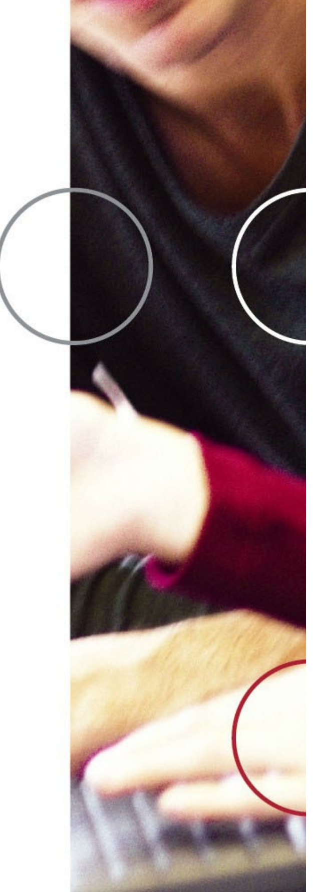
La boîte contient 3 outils:

Ø la carte des tâches

Ø le plan de transfert

Ø le kit de survie

+ exemples complétés, templates, mode d'emploi



.be



Outil 1: carte des tâches

- Carte mentale des tâches du senior+ accent sur 'critique'

Maurice

- Zijn expertise uitbouwen
  - Aan professionele netwerken deelnemen
    - Aan vergaderingen deelnemen
    - Aan studiedagen deelnemen
  - Zich vormen
- Projecten beheren ⚠
  - Projecten ter modernisering van de bibliotheek beheren
  - Het project voor het beheer van de archieven in de organisatie beheren ⚠
    - Het project opzetten ⚠
      - Een projectfiche opstellen
      - Met het management, de teamchefs en de teams communiceren
      - Het archiveringsproces (sorteren, vernietigen, bewaren van archieven) in de diensten invoeren ⚠
    - Het Algemeen Rijksarchief op de hoogte brengen van het verloop van het project
- Een team leiden
  - Plannen (o.a. taken, verloven, permanentie in de bibliotheek)
  - De ontwikkelcirkels begeleiden
- Het lidmaatschap bij professionele verenigingen beheren ⚠
  - De lidmaatschappen beheren ⚠
    - Bij de verenigingen naar de voorwaarden tot lidmaatschap informeren
    - De aanvragen tot lidmaatschap, tot intrekking of tot vernieuwing ontvangen
    - De procedure voor nieuwe lidmaatschappen, voor intrekking of voor vernieuwing volgen ⚠
  - Het budget opvolgen
  - De geleerde lessen van de deelnemers aan studiedagen ontvangen en verspreiden (kapitalisatie van kennis)
    - Een template die de deelnemers moeten invullen ter beschikking stellen
    - De ontvangen informatie verzamelen en ze ter beschikking stellen op de eCommunities
    - De balans opmaken (jaarlijks)
- ⚠ Collecties beheren
  - ⚠ Collecties aanvullen
    - De aankopen en de nieuwe abonnementen selecteren
      - Op aanvraag van de lezers
      - Op basis van de catalogi van de uitgevers
    - De aankopen en de abonnementsaanvragen beheren
      - Bestellen
      - Opvolgen
      - De facturatie controleren
    - ⚠ De nieuwe aanwinsten in de elektronische catalogus van de bibliotheek invoeren
      - ⚠ Metadata toevoegen
        - Metadata (bv, titel, auteur, jaar, ... invoeren
        - ⚠ Op basis van de classificatie indexeren
        - ⚠ Trefwoorden uit de thesaurus toevoegen
      - Metadata verbeteren
  - Collecties opruimen
    - Verouderde werken opsporen
    - De verouderde werken uit de elektronische catalogus van de bibliotheek verwijderen
    - De verwijderde werken via giften ter beschikking stellen
- Uitleningen en vragen naar documentatie beheren
  - De klanten ter plaatse informeren en adviseren
    - Praktische informatie geven
    - Bij opzoekingen helpen
  - Vragen 'op afstand' (telefoon, mail) behandelen
  - Gegevens in het beheerssysteem van de bibliotheek actualiseren
    - Nieuwe lezers inschrijven
    - Uitleningen invoeren
    - Teruggebrachte werken invoeren
  - Opzoekingen doen
    - In de verschillende elektronische catalog
    - Via het interbibliothecair leenverkeer
- De bibliothecaire dienstverlening bekendmaken
  - Het communicatiebeleid uitwerken en regelmatig herzien
  - Communicatieacties voeren
    - Nieuws en artikels publiceren via het intranet, Fedweb, Fedra
    - Bv, affiches en flyers ontwerpen en verspreiden
    - In het netwerk 'Leren en ontwikkelen' interveniëren
    - Bezoeken in de bibliotheek organiseren
  - Het overzicht van de nieuwe aanwinsten publiceren





Outil 2: plan de transfert



Taak 1: Projecten beheren					
Deeltaak: Het project voor het beheer van de archieven in de organisatie beheren					
Wat? Overdrachtacties		Wie? Deelnemers aan de actie	Duur? Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Wanneer? Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden	Uitge-voerd
1	Maurice overloopt met Philippe de beschikbare documentatie over: - het project zelf (projectfiche, communicatieplan, selectielijst, inventarislijsten, PV's van vergaderingen…), - de normen over record management, - de technieken om de documenten te klasseren en te bewaren. Hij licht het belang van elk document toe. Maurice en Philippe maken afspraken rond welke documenten Philippe grondig moet doornemen (instuderen, analyseren, kritisch lezen, van buiten leren…).	Maurice Philippe	0,5 dag	16/11	X
2	Philippe neemt de documentatie door volgens de instructies die hij van Maurice kreeg: - Hij noteert zijn vragen en, voor de documenten die hij kritisch moet lezen, formuleert verbetersuggesties.	Philippe	3 dagen	17-18-19/11	X







Outil 3: kit de survie

- Aide le senior qui quitte sa fonction à mettre ses connaissances essentielles sur papier
- Surtout intéressant lorsque
  - Le successeur du senior n'est pas encore en service
  - Le délai pour le transfert de connaissances est très court
- template word pour la description des tâches du senior et des sources qu'il utilise (ex. documents de référence, instruments de travail, contacts, réseaux)
- Point d'attention: outil moins indiqué pour le transfert de connaissances issues de l'expérience



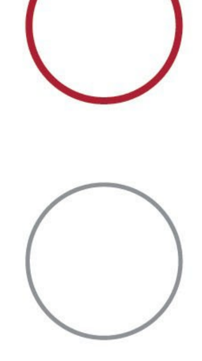


+ 1: Le concept de ‘maison KM’

KM = activités nombreuses et complémentaires

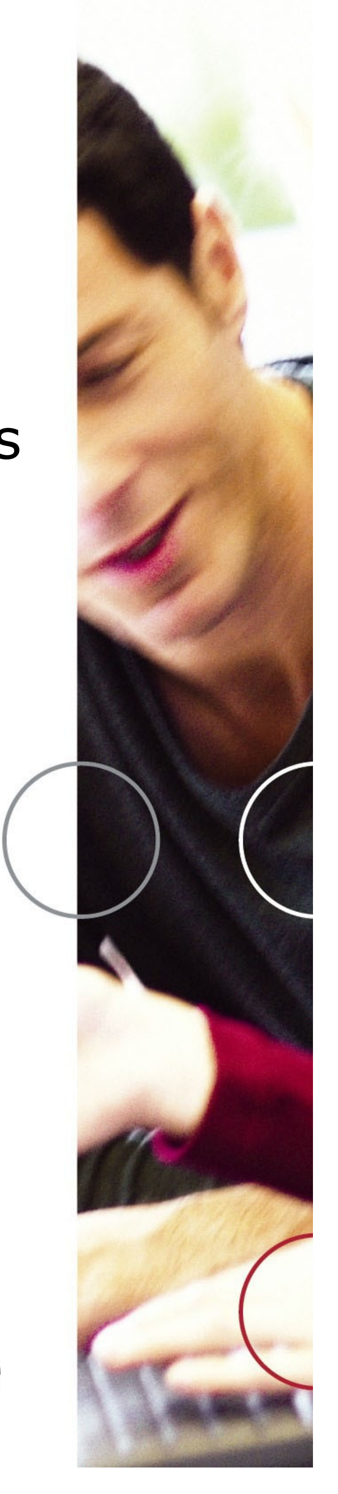
Qu’est-ce que la « maison KM »?

- = plan d’une maison avec différentes pièces
- >< schéma scientifique
- = image, métaphore

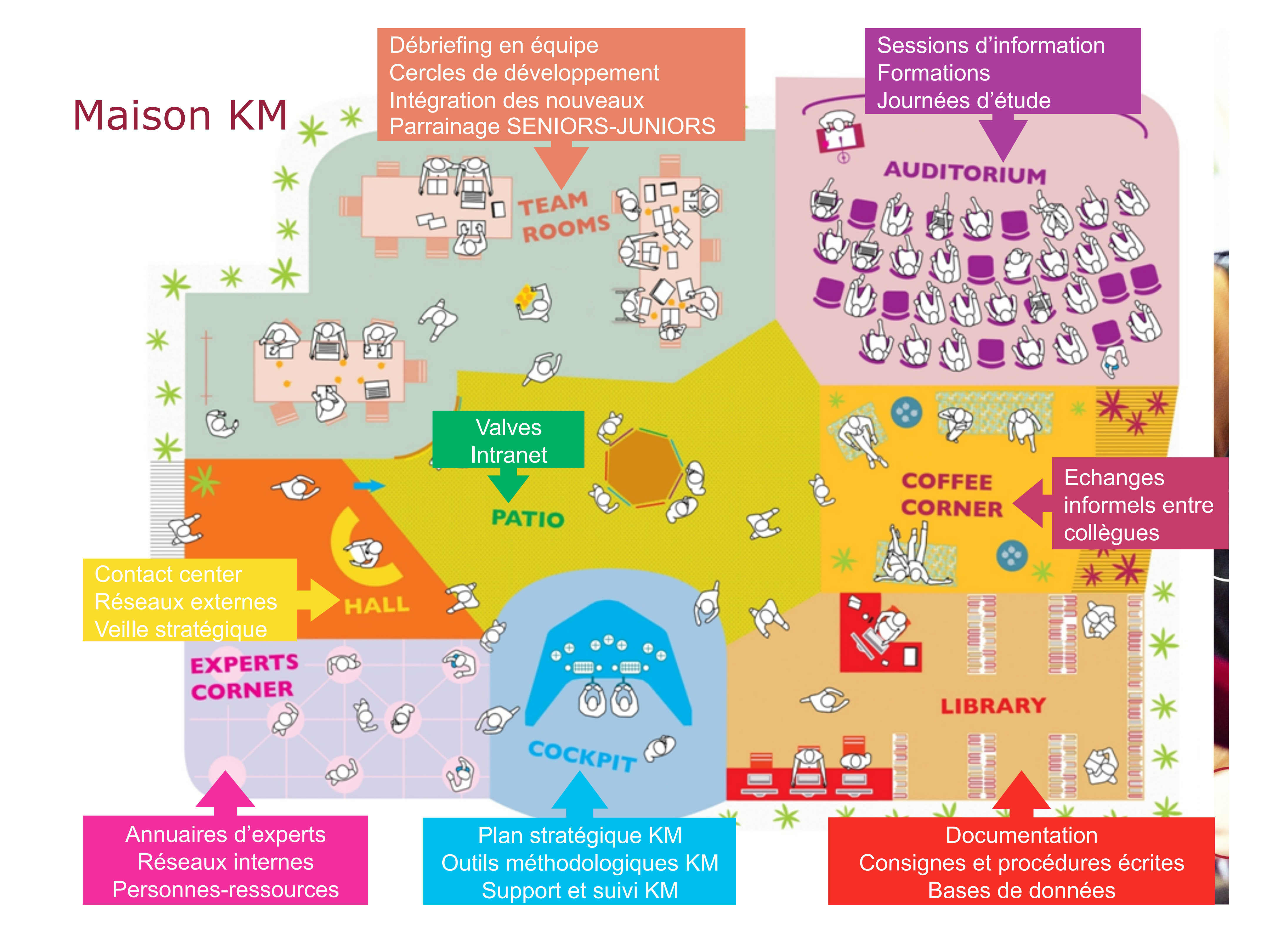


Pourquoi la maison KM?

Pour pouvoir se représenter
de façon structurée et intégrée
les différentes activités KM



.be

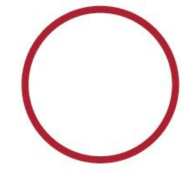
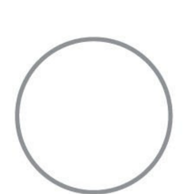


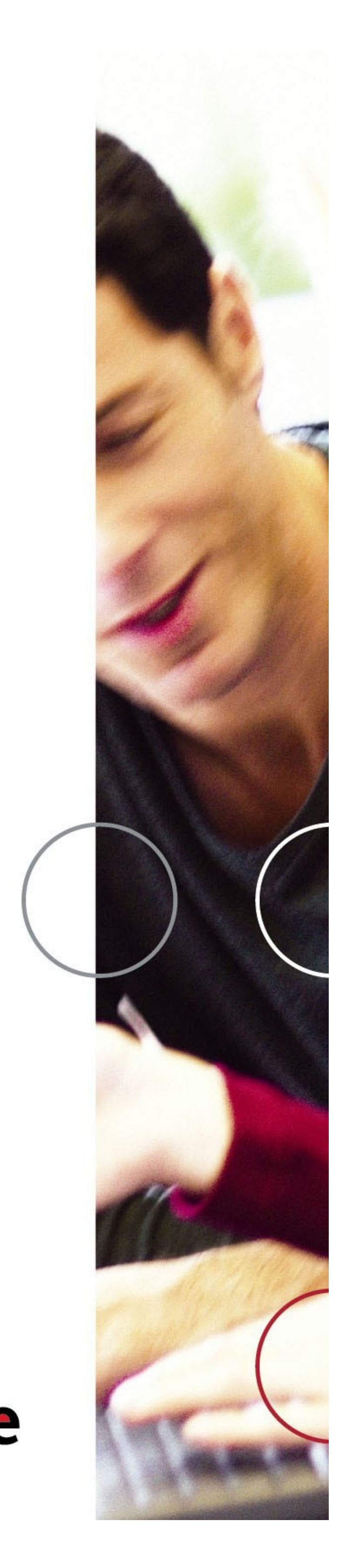
Maison KM
Débriefing en équipe
Cercles de développement
Intégration des nouveaux
Parrainage SENIORS-JUNIORS
Sessions d'information
Formations
Journées d'étude
TEAM ROOMS
AUDITORIUM
Valves
Intranet
PATIO
COFFEE CORNER
Echanges informels entre collègues
Contact center
Réseaux externes
Veille stratégique
HALL
EXPERTS CORNER
COCKPIT
LIBRARY
Annuaires d'experts
Réseaux internes
Personnes-ressources
Plan stratégique KM
Outils méthodologiques KM
Support et suivi KM
Documentation
Consignes et procédures écrites
Bases de données



Questions?

- En savoir plus?
- www.fedweb.belgium.be
- Anne.coekelberghs@p-o.belgium.be
- Merci!



.be